



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O PROJETO UNIQUEPATHS

PAULO JORGE PEREIRA REIS GOMES

OUTUBRO – 2019

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA O PROJETO UNIQUEPATHS

PAULO JORGE PEREIRA REIS GOMES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOÃO CARVALHO DAS NEVES

OUTUBRO - 2019

RESUMO

O presente trabalho final de mestrado pretende avaliar, com base nos princípios de um plano de negócios, o potencial e a exequibilidade de um projeto de rotas turísticas pedestres, de abrangência nacional, que integra princípios para o desenvolvimento do território.

A revisão da literatura, desenvolvida para orientar a definição dos principais vetores a seguir no estudo, centrou-se na eficácia e na aplicabilidade do plano de negócios.

Com base na especificidade e âmbito do projeto, foi escolhida a metodologia do plano de negócios de Kuratko (2016). Sentimos, no entanto, a necessidade de integrar um item do processo metodológico de Ernst&Young (1997) de forma a melhorar a análise, tendo em consideração a realidade do projeto, sendo este a avaliação das alianças estratégicas. Foram realizadas entrevistas qualitativas a potenciais guias e a turistas. A informação recolhida nas entrevistas foi complementada por dados secundários recolhidos que se prestaram como auxiliares na avaliação do conjunto de opções a tomar, nomeadamente ao nível da estratégia de marketing.

A análise da viabilidade financeira do projeto foi realizada com bases em três estratégias distintas de abordagem ao projeto que mesmo assumindo algum conservadorismo nos pressupostos, garantem boas perspectivas de implementação do projeto.

Na sequência do presente plano de negócios, conclui-se que o projeto perspetiva um bom potencial de rentabilidade financeira, podendo assumir-se por outro lado como um pilar de desenvolvimento do turismo em Portugal, nomeadamente como apoio ao reforço da dinamização dos territórios do interior.

Palavras Chave: Plano de negócios, turismo, rotas pedestres

ABSTRACT

Based on the principles of a business plan, this master's thesis aims to assess the potential and feasibility of a nationwide pedestrian tourist routes project that incorporates principles for territorial development.

The literature review, developed in order to guide the definition of the main vectors to be followed in the study, focused on the business plan's effectiveness and applicability. Based on the specificity and scope of the project, the methodology of Kuratko (2016) was chosen. Taking into account the reality of the project, which is the evaluation of strategic alliances, we do, nevertheless, feel the need to integrate an item from the methodological process of Ernst & Young (1997), in order to improve the analysis.

Qualitative interviews were conducted with potential guides and tourists. The information gathered from the interviews was complemented by secondary data collected, which assisted in assessing the range of options to be taken, in particular from a marketing strategy point of view.

The analysis of the project's financial viability was based on three distinct strategies, as a way of assessing different perspectives of the project. As a result, and irrespective of some conservatism in the assumptions, one can achieve good levels of future profitability using different levels of achievement, in accordance with the chosen strategy.

Following this business plan, one may conclude that the project has a good potential for economic return, being also a pillar of development for tourism in Portugal, namely as a support to the strengthening of the interior territories.

Key-words: Business Plan, turism, walking routes

AGRADECIMENTOS

Com risco de esquecimentos, Professor João Carvalho das Neves pelo acompanhamento e suporte, Dr. António Fernandes por ter acreditado no projeto, Dr. Carlos Luiz pela partilha, apoio e crença no projeto que vai mudar o turismo, Dra. Ana Garcia por todas as ideias trocadas, boa revisão e acessibilidade, Dr. Henrique Duarte pela amizade, importante revisão e sentido critico, Dr. João Paulo Mergulhão pelo apoio, Dra. Ana Bento pela facilitação das entrevistas, Dr. João Serra pela disponibilidade, Inês, Ema e Duarte, pelo apoio e capacidade de suportar as ausências para estudo, Joana Marinho por ter suportado a Blue em múltiplos dias, Avô Maximino, que me estimulou a ser criativo, Pai Gregório pelo exemplo e me ter ensinado que tudo o que se começa, acaba, mãe Célia por me ter feito acreditar que podemos sempre conseguir, Miguel Ferreira, bom companheiro de estudos, e aos amigos que não se cansaram de me ouvir falar neste TFM.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
ÍNDICE GERAL	VI
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Plano de negócios	3
2.1.2. Escola do Planeamento	3
2.1.3. Escola da Aprendizagem	3
2.1.4. Perspetiva de Equilíbrio	4
2.1.5. Plano de Negócios e a Envolvente	5
2.1.6. Plano de Negócios e a Dimensão e Juventude das Empresas	5
2.1.7. Plano de Negócios Formal	6
3. METODOLOGIA	8
4. PLANO DE NEGÓCIOS	9
4.1. Sumário Executivo	9
4.2. Descrição do Negócio e da Empresa	10
4.3. Marketing	16
4.4. Plano operacional	25
4.5. Gestão	26
4.6. Projeções financeiras	28
4.7. Análise de risco	33
4.8. Estratégias de saída	35
4.9. Calendarização	36
4.10. Alianças estratégicas	36
5. CONCLUSÕES	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	42
Anexo 2: Fluxo de Caixa Operacionais	44
Anexo 3: Calendarização	50
Anexo 4: Plano de Comunicação	51
Anexo 5: Orçamento de Comunicação	52

LISTA DE TABELAS

Tabela I: Entidades Fundamentais do projeto	9
Tabela II: Comparativo entre métodos de construção de planos de negócio	15
Tabela III: Estrutura de plano de negócios seguido	16
Tabela IV: Vantagens do projeto	22-23
Tabela V: Hóspedes por mercado entre 2010 e 2018	25
Tabela VI: Distribuição de hóspedes em Portugal entre 2010 e 2018	26
Tabela VII: Quadro de análise SWOT	29-30
Tabela VIII: Cálculo do valor individual de rota	32
Tabela IX: Alvos da estratégia de comunicação	33
Tabela X: Balanced Scorecard	35
Tabela XI: Cálculo do valor médio por <i>PediRota</i>	36
Tabela XII: Evolução dos utilizadores por rota	36
Tabela XIII: Evolução dos Municípios aderentes	37
Tabela XIV: Evolução considerada dos Pedigias por Município	37
Tabela XV: Evolução das <i>PediRotas</i> realizadas por <i>PediGuia</i>	37
Tabela XVI: Comparação de cenários	40

LISTA DE FIGURAS

Figura I: Écrans da aplicação uniquePATHS	18
Figura II: Iconografia utilizada na aplicação uniquePATHS	19

LISTA DE ABREVIATURAS

Bu - Beta do investimento sem financiamento alheio

C – Classificação Conseguída

CAPM - Capital Asset Pricing Model

CL – Comércio Local

EBIT – Resultados antes de juros e impostos

EBITDA - Resultado antes de encargos financeiros, impostos, amortizações e provisões

I – Idioma

INE - Instituto Nacional de Estatística

Ke - Custo do capital próprio

R – Número de rotas realizadas no último mês por um PediGuia

rf - Taxa de juro sem risco

rm – Risco médio

SIG – Sistema de Informação Geográfico

SIG – Sistema de Informação Geográfico

T – Duração em tempo

TFM - Trabalho final de mestrado

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atualizado Líquido

VB – Valor Base

VPR – Valor por Rota

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho final de mestrado pretendemos desenvolver um plano de negócios para o projeto UniquePATHS, que apoie, pelo teor da sua análise e das suas conclusões, a implementação do mesmo no futuro pela empresa Município, E.M., S.A..

O projeto UniquePATHS tem por objetivo criar um marketplace de rotas turísticas pedestres suportado por uma APP que facilita e gere o encontro entre oferta (guias) e procura (turistas).

Pretende-se que esta rede de rotas nacionais possa ser criada por qualquer indivíduo em território nacional que saiba e queira partilhar conhecimentos, histórias e estórias locais a turistas nacionais ou estrangeiros interessados num dos temas presentes.

Através desta APP, um guia pode criar a oferta de uma ou mais rotas, identificando o tema, a duração, o idioma e a hora e o ponto de encontro para o seu início. O Turista, ao consultar a APP, consegue identificar as rotas que se adequam ao seu gosto, disponíveis na proximidade do local onde se encontra, segmentadas por tema, bem como o seu custo.

No final da realização de cada rota o pagamento é feito de forma automática através de Visa sendo possível avaliar a qualidade da experiência, fator que contribui para a melhoria da qualidade de todo o projeto.

O projeto integra 4 entidades fundamentais, de acordo com o indicado na tabela 1.

Tabela 1: Entidades Fundamentais do projeto

PediGuias	Criam as rotas pedestres (<i>PediRotas</i>), inscrevem-nas na APP e realizam-as diariamente.
Utilizadores	Clientes das <i>PediRotas</i> , pagando por a terem feito.
Município	Proprietária e gestora do projeto e que assume em simultâneo a responsabilidade de promoção e de formação dos <i>PediGuias</i>
Municípios	Parceiros na divulgação e ativação local do projeto

O projeto, para além da viabilidade económica, assume na sua génese dois fundamentos: a valorização e dinamização do território através de visitas pedonais diferenciadoras que disponibilizam informação sobre uma grande multiplicidade de temas; aumentar a sustentabilidade económica de uma parte da população que passa a poder trocar tempo e conhecimento por rentabilidade económica.

Para além dos guias experientes pretende-se atrair para o projeto pessoas em diferentes situações profissionais, nomeadamente aposentados, estudantes, desempregados ou trabalhadores a *part-time*, com vontade em aderir como guias ao projeto.

A ambição e complexidade do projeto, obriga, na nossa opinião à necessidade da realização de um plano de negócios onde sejam identificados com rigor as diferentes opções de implementação, riscos inerentes e naturalmente os níveis de viabilidade económica do projeto.

Na vertente de análise financeira foram construídos 3 cenários principais e avaliados os resultados da projeção dos mesmos.

Seguimos com uma análise metodológica com identificação do processo mais eficaz para medir as motivações da oferta e da procura.

Avançaremos depois para o desenvolvimento do plano de negócios que seguirá a metodologia de Kuratko (2016) a que integraremos, por considerarmos importante, um item normalmente considerado na análise da Ernst&Young (1997), dedicado às alianças estratégicas. Teremos assim como sequência, sumário executivo, descrição da empresa, produto e serviço, marketing, plano operacional, modelo e estratégia de gestão, projeções financeiras, análise de risco, estratégia de saída, calendarização e alianças estratégicas.

O projeto tem o seu termo com a apresentação das conclusões finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Plano de negócios

Um plano de negócios é um documento escrito que descreve o estado atual, as necessidades futuras e a projeção de resultados de um novo negócio. (Kuratko, 2016)

Ao longo das últimas décadas assistimos à apresentação de argumentos em prol e contra a importância do plano de negócios na implementação de novas ideias e a avaliação do seu contributo para a sustentabilidade ao longo do tempo. A relevância em perceber mais sobre este instrumento nasce da sua forte presença já que se estima que anualmente são escritos aproximadamente 10 milhões de planos de negócios a nível global (Gumpert, 2002).

Surgem ainda diversas linhas de pensamento que identificam que o plano de negócios pode assumir diferentes tipos de impacto de acordo com os formatos de aplicação, a envolvente e as distintas tipologias de empresa em que é aplicado. Tentaremos fazer um resumo das principais visões de forma a dar a perceber a relevância que o próprio plano de negócios pode apresentar junto do negócio que pretende apoiar.

Em primeiro lugar destacamos a existência de duas escolas opostas ao nível da defesa da importância do plano de negócios para o sucesso de uma empresa.

2.1.2. Escola do Planeamento

Efetivamente os investigadores que lideram a denominada escola do planeamento, defendem que a sistematização, a utilização da previsão para a orientação e uma abordagem formal geram uma otimização da utilização dos recursos e um aumento da rapidez da decisão, potenciando a possibilidade de atingir performances superiores. (Delmar & Shane, 2003).

2.1.3. Escola da Aprendizagem

Num outro sentido, encontramos investigadores que integram a chamada escola da aprendizagem, que defendem que o focus na aprendizagem, na flexibilidade estratégica, no controlo dos recursos e na ação da empresa, especialmente quando a empresa está envolvida por ambientes de elevada incerteza alcança melhores resultados (Bhidé,

2003; Hough & White, 2003). Defensores desta linha, defendem também que o focus no planeamento pode ser a causa de rigidez e inercia das organizações, limitando a flexibilidade estratégica (Vesper, 1993), inclusivamente gerando resultados mais baixos (Mosakowsski, 1997).

Neste grupo, é também defendido que a dificuldade de acesso a toda a informação necessária e muitas vezes a informação fidedigna gera planos com resultados questionáveis (Bird & Jelinek, 1988).

Outro argumento avaliado respeita ao tempo de ocupação do decisor, e ao consequente custo de oportunidade. Encontramos nesta escola de pensamento, a defesa, de que o planeamento ocupa demasiado tempo aos gestores de topo (Carter et al., 1996), tempo que teria uma melhor utilização no controlo dos recursos (Wiltbank et al., 2006).

2.1.4. Perspetiva de Equilíbrio

Em zona intermédia a estas duas posições, surgem no entanto, defensores de um equilíbrio e de uma abordagem dinâmica que deve combinar o planeamento e a aprendizagem. (Brinckman et al., 2010).

De acordo com Haag (2013, p.19) “Muitos negócios não sobrevivem porque os investidores não fizeram um plano de negócios eficaz”. Segundo a mesma autora, um plano de negócios assume-se como a ferramenta essencial para garantir o financiamento, manter o foco nos objetivos e preparar a empresa para as situações inesperadas. A autora reforça ainda que o plano de negócios evidencia a iniciativa do investidor e permite ao mesmo tempo definir e apresentar a sua agenda de implementação e as metas que pretende atingir.

Segundo Kuratko (2016) a maior vantagem do desenvolvimento de um plano de negócios é o de obrigar o investidor a identificar o que quer alcançar e qual a estratégia que quer desenvolver para a persecução desse objetivo e de qualificar as oportunidades e ameaças existentes criando estratégias para as aproveitar ou ultrapassar de acordo com o caso. Segundo este autor existem 3 vantagens fundamentais na realização de um plano de negócios: todo o esforço em pesquisa e dedicação permite ao investidor visualizar o seu projeto de forma mais objetiva e crítica; ao quantificar objetivos, criam-se as condições para a avaliação futura do desempenho conseguido; o documento final

assume-se como um documento de comunicação para apresentação a investidores externos.

2.1.5. Plano de Negócios e a Envolvente

Uma das perspetivas analisadas pelos defensores das duas escolas relaciona a importância do plano de negócios de acordo com o nível de estabilidade da envolvente da empresa.

Segundo Brinckmann, Dietmar & Kapsa (2010) o plano de negócios é mais relevante para empresas envolvidas num mercado de reduzida incerteza do que para empresas integradas num mercado em que a mesma é elevada. Segundo os autores, este fenómeno acontece porque em cenários de muita incerteza os empresários podem ficar condicionados ou presos pelos pressupostos definidos no plano de negócios, perdendo a capacidade de flexibilidade estratégica e da realização das alterações necessárias para dar resposta a alterações no ambiente envolvente.

2.1.6. Plano de Negócios e a Dimensão e Juventude das Empresas

Outra discussão importante relaciona-se com a apetência e a capacidade de planeamento das pequenas empresas.

Para Sarasvathy (2001) e Wiltbank (2006) as pequenas empresas tendem a focar-se mais na limitação de perdas do que em potencializar os resultados. De acordo com os autores, na fase inicial das empresas com pequena estrutura, os investidores tendem a focar-se mais nos aspetos controláveis do negócio, como por exemplo na criação de parcerias e alianças estratégicas do que no processo de planeamento e previsão assente em pesquisas de mercado e na análise de competitividade.

Segundo Vesper (1993) às empresas em início de atividade falta-lhes tempo para o processamento de toda a informação. Ardichvili (2003) reforça que muitas vezes a informação disponível não se ajusta aos novos projetos, dificultando o processo de projeção. De forma contrastante, as empresas que se encontram num diferente estágio de evolução podem recorrer à informação histórica existente dos anos de atividade, para desenvolverem o seu planeamento.

De acordo com Forbes (2007) esta falta de informação associada a informação incorreta, leva a que os efeitos positivos do planeamento de negócios possam gerar resultados mais reduzidos nas novas empresas.

2.1.7. Plano de Negócios Formal

Na avaliação da importância do plano de negócios, encontramos autores que defendem a importância em diferenciar o processo, do formato de apresentação do resultado, sendo que este pode ser formal ou não (Boyd & Reuning-Elliott, 1998).

No entanto, contrariamente à dualidade de opiniões face à importância e utilidade do plano de negócios para o planeamento e a previsão, não encontramos autores com dúvidas acerca da importância da existência de um plano formal para a apresentação a terceiros.

O plano de negócios formal é muitas vezes um dos requisitos exigidos pelos *stakeholders* para análise de um processo de angariação de fundos, empréstimo ou parceria.

De acordo com Deloitte (2003, p.1) “Um plano de negócios de sucesso é um documento que transmite perspetivas emocionantes e o crescimento potencial da empresa, podendo mesmo ser visto como um documento de venda já que vende o negócio a potenciais investidores e interessados.”

Deloitte (2003) indica ainda 3 exemplos da utilidade de um bom plano de negócios, sendo eles: o financiamento bancário; o apoio na negociação de alianças estratégicas, fusões e aquisições e o suporte a relações com clientes e fornecedores.

De acordo com Stone e Brush (1996) e Honig & Karlsson (2004) o plano de negócios formal é uma ferramenta que tem um contributo maior na legitimação de um comprometimento da empresa com objetivos, visão e para a apresentação interna e externa do que para um aumento efetivo dos resultados. Pode-se ainda considerar que a pressão institucional da existência de um plano de negócios pode gerar uma homogeneização das novas empresas realizado pela implementação dos seus princípios (Honig & Karlsson, 2004). Os mesmos autores concluem ainda que numa parte significativa, os empreendedores escrevem o plano de negócios sem de facto implementar ou atualizar as suas linhas de ação, objetivos e métodos ao longo do tempo.

Indicamos de seguida na tabela II o resumo da estrutura de análise a um plano de negócios seguida pelas 4 entidades estudadas, Donald Kuratko (2016), Ernst&Young (2001), Deloitte&Touche (2003) e Harvard (2012).

Tabela II. Comparativo entre métodos de construção de planos de negócio

KURATKO	EY (ERNST&YOUNG)	DELOITTE	HARVARD
Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo
Descrição do negócio e da empresa	Histórico da empresa	Empresa, história, estratégia e equipa de gestão	Descrição do negócio
Marketing	Produtos ou Serviços	Tipo de gestão e organização	Análise da Envolvente ao Negócio
Operações	Análise de Mercado	Mercado e concorrência	Análise do Setor
Gestão	Marketing e Vendas	Produto ou serviço	Análise competitiva
Projeções financeiras	Equipa de gestão	Marketing e vendas	Análise do mercado
Riscos críticos	Financiamento necessário	Informação financeira	Plano de marketing
Calendarização	Projeções financeiras	Anexos	Plano de operações
Anexos	Análise de risco e análise de sensibilidade		Equipa de gestão
	Plano de ações		Plano financeiro
	Alianças estratégicas		Anexos
	Anexos		

Face ao exposto e considerando os benefícios identificados da existência de um plano de negócios, é importante criar as melhores condições para o desenvolvimento do mesmo. Segundo Harvard (2012) é uma atividade que exige honestidade intelectual trazendo mais perguntas do que respostas. Já Deloitte (2004) considera que se deve trabalhar de forma a atingir um documento claro, conciso e convincente.

É nesta perspetiva e seguindo estes princípios de trabalho que desenvolvemos este documento que se pretende importante para a implementação efetiva do projeto uniquePATHS.

3. METODOLOGIA

Começámos por fazer uma análise cuidada às metodologias utilizadas na análise de projetos tendo em conta as características do que pretendíamos estudar.

Da análise que resultou da revisão da literatura seleccionámos duas abordagens que, pelo seu alinhamento nos pareceram as mais ajustadas, a metodologia de Kuratko (2016) e a metodologia de Ernst&Young (2001). Optámos por utilizar a primeira metodologia com a integração de um complemento presente na abordagem Ernst&Young (2001), alianças estratégicas.

Temos assim, na tabela III a indicação da construção do modelo seguido.

Tabela III. Estrutura de modelo de plano de negócios seguido

MODELO SEGUIDO	ORIGEM
Sumário Executivo	Kuratko
Descrição do Negócio e da Empresa	Kuratko
Marketing	Kuratko
Operações	Kuratko
Gestão	Kuratko
Projeções Financeiras	Kuratko
Riscos Críticos	Kuratko
Alianças Estratégicas	Ernst&Young
Calendarização	Kuratko
Anexos	

De forma a validarmos o alinhamento do mercado com a oferta presente nos princípios do projeto, considerou-se fundamental, para além da recolha de dados secundários, nomeadamente junto do Turismo de Portugal, Instituto Nacional de Estatística e Base

de dados Portugal Contemporâneo (Pordata, 2019), a recolha de dados primários através da realização de entrevistas junto de duas tipologias distintas de interlocutores: Potenciais *PediGuias*, onde se pretendeu avaliar o estímulo, as necessidades e as expectativas da oferta;

Turistas no espaço, identificando o seu potencial interesse na solução apresentada.

Estas entrevistas foram realizadas no final do projeto, considerando que o mesmo tinha já sido alvo de candidatura à linha de apoio à data do início da TFM, ou seja encontrava-se já numa fase de não retorno ao nível de implementação.

Destaque final para a avaliação de 3 cenários financeiros alternativos que para além da avaliação do desempenho do projeto, revelam alternativas ao nível do formato de implementação.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

A Município, Sociedade Anónima de capital pertencente à Administração Pública Local, pretende lançar um projeto nomeado por UniquePATHS centrado na criação de um Marketplace entre criadores de rotas turísticas pedestre e turistas, no formato de APP. O plano de negócios, de acordo com o indicado na metodologia, segue o processo metodológico defendido por Kuratko (2016), integrando um elemento da análise Ernst&Young (2001), as alianças estratégicas.

O sucesso do projeto encontra-se dependente da capacidade de angariar tanto interessados por parte da oferta, sejam os prestadores do serviço, como do lado da procura, sendo que ambos se retroalimentam, ou seja, potencialmente, quanto mais for a oferta, maior será a procura bem como o inverso.

Destaque para a existência de um terceiro interveniente de grande importância, os Municípios. Estes, com a sua necessidade de dinamizarem o seu território, podem ter um forte contributo na dinamização e divulgação local da APP UniquePATHS.

O projeto foi apresentado ao programa Valorizar do Turismo de Portugal, tendo sido aprovado no último semestre de 2019.

O projeto é caracterizado por um investimento relevante no início do projeto, a criação da APP e pelo apoio com origem no Turismo de Portugal. Outro elemento importante, é de que grande parte dos custos existentes são variáveis, ou seja, são adaptáveis de acordo com a evolução do desempenho projeto.

Para a avaliação financeira, decidimos criar 3 cenários alternativos que no nosso entender apoiam a avaliação da sustentabilidade e relevância do projeto.

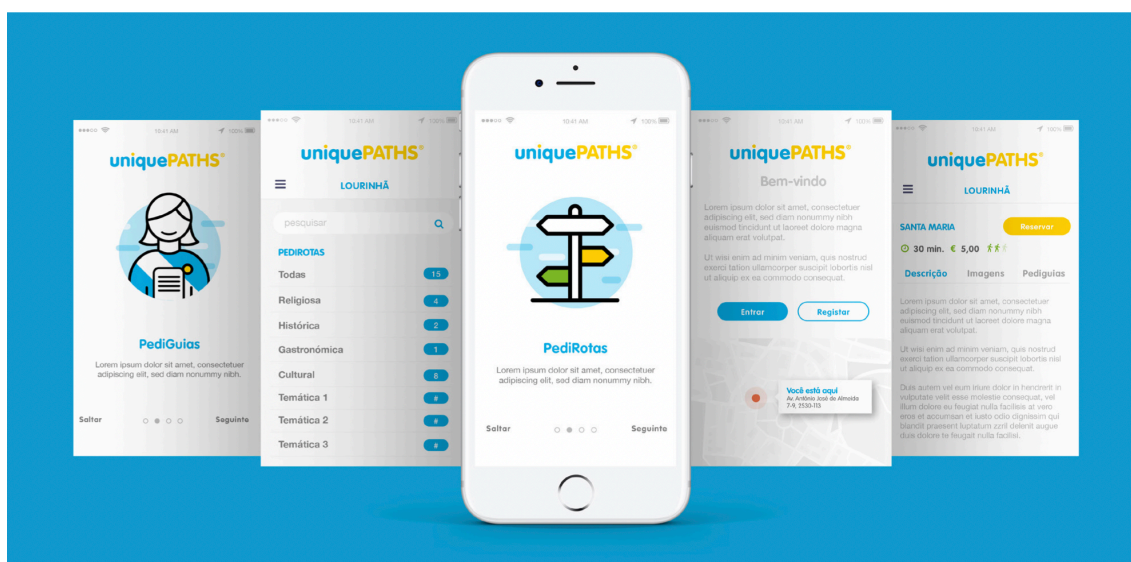
Pese embora a avaliação se revele positiva em qualquer um dos cenários, por não se conhecer o comportamento conquistado à procura e oferta foram desenvolvidas estratégias de saída que permitem vislumbrar a continuidade do projeto caso o mesmo não atinja os resultados mínimos estimados.

4.2. Descrição do Negócio e da Empresa

4.2.1. Descrição do Negócio

O projeto UniquePATHS, assente numa APP, assume-se como um novo modelo de prática e de dinamização do turismo territorial, pretendendo estabelecer uma nova abordagem de relação entre os turistas, as populações locais e o território.

Figura I: Écrans da aplicação uniquePATHS



A APP UniquePATHS permite a criação de um Marketplace onde se encontram guias, capazes de transmitir informação turística relevante durante uma rota pedestre, com turistas que utilizam as rotas e pagam por esse mesmo serviço.

Neste novo negócio, os guias, são designados por *PediGuias*, construindo e realizando rotas personalizadas, designadas no projeto por *PediRotas*, para usufruto de turistas que as realizam e pagam individualmente por essa experiência.

Figura II: Iconografia utilizada na aplicação uniquePATHS



PediGuias



Visitantes



PediRotas

O *PediGuia* pode criar na APP as suas rotas, indicando o calendário, o idioma, a duração do percurso e qual o ponto de georreferenciação de início.

Os turistas, ao acederem à APP, têm acesso ao conjunto de rotas ativas, tipificadas por temas, podendo selecionar as que melhor se ajustam às suas preferências, e realizar as que pretendam, pagando como contrapartida um valor previamente estabelecido.

O projeto pretende ter uma grande capilaridade no território, transversal em conhecimento, idiomas e horários de forma a uma grande adaptabilidade aos gostos e necessidades dos turistas, pretensão que se encontra plasmada na construção do preço do serviço e na ativação e formação dos *PediGuias* no território ao longo da implementação do projeto.

Qualquer individuo pode assumir-se como *PediGuia*, o que permite uma grande diversidade etária, de situação, experiência profissional, formação escolar, domínio de idiomas, frequência de rotas e horários das mesmas.

Esta diversidade permite ter diferentes rotas, com diferentes temas, em diferentes momentos, sobre um mesmo espaço ou zona. Se tomarmos como exemplo o espaço em Lisboa da Fundação Calouste Gulbenkian, podemos antever uma rota da biodiversidade

proposta por um *PediGuia* biólogo, uma rota da arquitetura proposta por um *PediGuia* arquiteto, uma rota infantil proposta por uma *PediGuia* animadora cultural, uma rota do Tai Chi Chuan proposta por um *PediGuia* praticante ou uma rota das estórias proposta por um *PediGuia* sénior que partilhe a evolução da zona envolvente à Gulbenkian nas últimas décadas.

Os visitantes da plataforma conseguirão assim ter acesso a distintos níveis de informação e de conhecimento, de acordo com os seus interesses, prestados por diferentes tipos de *PediGuias*, fator em si extremamente enriquecedor para o turismo local.

O facto de todas as rotas serem realizadas pedestralmente contribui cumulativamente para a simplicidade de processos, a existência de um custo reduzido e para a conquista de um forte carácter de sustentabilidade ambiental do projeto.

A implementação no território será realizada por Município, sendo que é pedido aos mesmos uma fee de entrada e uma fee anual, como contribuição para a formação de agentes locais e para a promoção dedicada no seu território.

O projeto pretende, através desta multiplicidade, para além da natural sustentabilidade económica dos *PediGuias*, contribuir para o desenvolvimento dos territórios e para a criação de uma nova fonte de receita para as populações e comércio local, conquistada através da circulação dos turistas pelo espaço.

A seleção das rotas, entre as que se mantêm ativas no tempo e as que deixam de ser realizadas por desinteresse da procura acontece de forma natural associadas às leis naturais do mercado da oferta e procura.

Dado que a adesão como *PediGuia* depende, para além do conhecimento a partilhar, de um smartphone com acesso à rede a Município estabeleceu um protocolo com a NOS que cria condições de acesso facilitado aumentando assim a abrangência a um maior número de interessados.,

Encontramos no conceito UniquePATHS uma solução que é disponibilizada para a globalidade da população, que pode desta forma utilizá-la e conquistar um novo complemento financeiro, gerando em consequência uma diversidade de oferta para o turista nacional e internacional.

4.2.1.1. Características Diferenciadoras

Detetamos os seguintes elementos distintivos no projeto:

Primeira plataforma nacional com estas características; Validação de qualidade atribuída pelo Turismo de Portugal; Implementação com o apoio dos Municípios o que permite uma implementação local de um projeto nacional; Apoio dado à oferta através de formação e apoio contínuo; Plataforma profissional que respeita a experiência de utilização e garante as boas práticas de acessibilidade e de usabilidade; Projeto regulado por entidade profissional, com capacidade de gestão e com uma visão expansionista da mesma.

4.2.1.2. Fatores críticos de sucesso

Da nossa análise consideramos três fatores críticos de sucesso principais, que indicamos por ordem de importância:

A adesão da oferta (*PediGuias*); a adesão da procura (turistas) e a adesão dos Municípios, entidades muito relevantes na ativação do conceito ao nível local tanto junto da oferta como da procura.

A identificação destes 3 fatores críticos permite-nos preparar planos de ação e rotas alternativas para cada um dos casos, sendo que os mesmos serão vertidos na estratégia de comunicação e na análise financeira.

4.2.1.3. Benefícios gerados pela solução

Foram identificadas vantagens para os 3 interlocutores, as quais descrevemos na tabela IV.

Tabela IV: Vantagens do projeto

Vantagens para o PediGuia	Vantagens para o visitante
<p>Acréscimo ao seu rendimento regular;</p> <p>Ajustamento perfeito deste novo “trabalho” aos tempos e horários disponíveis;</p> <p>Valorização pessoal pela possibilidade de incorporar uma nova forma de partilha de conhecimento e de acesso a ações de formação e de capacitação;</p> <p>Promoção e comunicação facilitada do portfólio de <i>PediRotas</i> pessoais através da solução web;</p> <p>Acesso a uma procura turística segmentada e contextualizada;</p> <p>Contrapartida económica pela disponibilização efetiva do seu tempo;</p> <p>Transações seguras e simplificadas, sem a presença de numerário;</p> <p>As rotas pedestres permitem que realizem a atividade sem necessidade de investimento em equipamentos;</p> <p>Emissão de documentos fiscais realizada pela solução web;</p> <p>Apoio na customização das <i>PediRotas</i> em termos de percurso, horário, pontos de interesse e preço;</p> <p>Apoio permanente por um conjunto de profissionais que monitorizam e acompanham o projeto ao longo do tempo.</p>	<p>Oferta de um formato próximo e extremamente pessoal de conhecer o território, as suas diferentes estórias e história;</p> <p>Oferta de rotas adaptadas aos seus interesses, necessidades especiais e ao seu idioma;</p> <p>Acesso a percursos únicos, acompanhados por locais com conhecimento dedicado;</p> <p>Possibilidade de explorar o território por um valor reduzido;</p> <p>Informação de <i>PediRotas</i> contextualizada à sua localização;</p> <p>Garantia de qualidade assegurada pela avaliação realizada pelos seus pares após a realização de cada <i>PediRota</i>;</p> <p>Possibilidade de classificar a experiência e o <i>PediGuia</i> contribuindo assim para a melhoria da qualidade de todo o projeto.</p> <p>Disponibilização de rotas em diversos horários, que em muitos casos serão complementares aos horários tradicionais existentes nos espaços museológicos;</p> <p>Informação atualizada de idioma, horário e localização do <i>PediGuia</i>;</p> <p>Realização de rotas de forma pedestre associando assim à experiência o conceito de turismo ativo;</p> <p>Transparência no preço;</p> <p>Transações seguras e simplificadas, sem a presença de numerário</p>

Vantagens para o Território

Dinamização dos circuitos turísticos na cidade;
Diversificação da oferta existente;
Tentacularidade da oferta que permite alargar circuitos para além dos mais evidentes;
Promoção e comunicação do seu portfólio de percursos;
Potencial de expansão dos horários de apoio turístico para 24/24 e 365/365;
Custos de implementação reduzidos;
Distribuição de valor por profissionais locais o que em muitos casos levará à melhoria significativa da sua sustentabilidade financeira;
Dinamização da atividade económica em torno das *PediRotas*;
Aumento do consumo e divulgação dos produtos endógenos, gerando novas visitas;
Fixação de população por via da melhoria de qualidade de vida resultante de uma nova fonte de rendimento e emprego;
Criação de alternativas para residentes;
Desenvolvimento económico e dinamização dos espaços
Ativação do turismo ativo, mas com reduzido impacto em termos ambientais por se tratarem de rotas pedestres.

4.2.2. Descrição da Empresa

A Municípiã surgiu em 1999 como empresa municipal, para responder às necessidades de planeamento, ordenamento do território e desenvolvimento de soluções de SIG (Sistema de Informação Geográfica).

A empresa assume o formato de sociedade anónima, sendo a sua estrutura acionista constituída por aproximadamente 50% dos municípios portugueses.

A empresa opera com total autonomia na produção de dados geográficos por via aérea e terrestre, caracterização técnica de infraestruturas, desenvolvimento de soluções WebSIG e SIG, estudo e mapeamento de riscos, consultoria SIG, desenvolvimento aplicacional e formação.

A Municípiã apresenta como missão “Suportar os clientes com know-how e Tecnologias de Informação Geográfica que permitam elevar as áreas técnicas, operacionais e organizacionais a níveis eficazes de gestão, onde a localização é o ponto-chave.” e como elemento de visão “Consolidar a posição de parceiro de excelência para todos os setores onde a localização geográfica traz valor, através da inovação e da melhoria contínua.”.

É nesta relação tripartida com a localização geográfica, com os municípios e com o território, nomeadamente com as preocupações de ordenamento e desenvolvimento dos mesmos e de responsabilidade social, que se desenvolve o presente projeto de forte base territorial, precursor da sustentabilidade social através do desenvolvimento de uma nova e original solução tecnológica. É também desta presença do território e da relação privilegiada com os Municípios que a empresa conquista, no nosso entender, fortes vantagens competitivas para o projeto que se apresenta.

4.3. Marketing

4.3.1. Definição do Público Alvo

Identificamos de forma macro, como potenciais utilizadores do serviço consideramos ter:

Todos os visitantes nacionais ou estrangeiros de um território que possuam smartphone e todos os habitantes locais com smartphone que tenham interesse em aprofundar o

conhecimento em determinada área ou sobre determinado elemento patrimonial ou espaço do seu território;

Considerando que o smartphone tem, no caso deste projeto, por missão permitir a pesquisa da rota através da APP e o pagamento final, identificamos que num grupo de utilizadores, bastará um dos elementos fazer uso do mesmo para permitir o acesso por todos o que o acompanham, nomeadamente pais, séniores ou filhos menores.

Temos assim que a associação do público alvo à posse de smartphone é reduzida com o efeito de grupo o que se traduz num aumento muito significativo da população alvo do projeto.

4.3.2. Evolução do turismo em Portugal

O turismo em Portugal tem revelado uma tendência crescente nos últimos 8 anos, com destaque para uma forte aceleração desde 2014. Entre 2012 e 2018 o crescimento do número de hóspedes global foi de 55,51%, de 13.537.040 hóspedes em 2010 para 21.051.013 em 2018.

O turismo nacional revela também um crescimento auspicioso, tendo atingido no mesmo intervalo de anos um acréscimo de 23,61%, representando em 2018, 39,37% do total, seja de 6.705.46 em 2010 para 8.288.481 em 2018.

Tabela V: Hóspedes por mercado entre 2010 e 2018

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Alemanha	728 784	740 110	809 085	902 631	977 466	1 098 569	1 200 505	1 312 146	1 261 917
Bélgica	147 674	159 633	172 159	174 377	214 653	236 426	260 621	257 890	254 982
Brasil	373 752	454 830	494 884	523 611	581 007	552 555	625 511	869 937	944 489
Escandinávia	347 302	333 451	340 502	373 676	387 246	394 636	408 505	450 342	454 692
Espanha	1 375 842	1 377 726	1 215 794	1 257 996	1 442 546	1 538 238	1 659 226	1 724 893	1 749 581
EUA	266 248	278 281	303 278	337 956	359 871	424 523	506 430	689 781	828 253
França	574 828	658 701	740 275	834 378	999 640	1 135 377	1 327 661	1 351 403	1 323 682
Holanda	351 635	388 253	408 071	430 953	427 231	456 103	526 227	519 300	486 085
Itália	365 368	383 758	352 979	324 659	354 783	425 175	473 822	548 071	522 118
Reino Unido	1 111 197	1 243 898	1 293 181	1 392 705	1 558 804	1 723 248	1 893 031	1 939 829	1 828 162
Outros Estrangeiros	1 188 950	1 393 604	1 554 476	1 748 234	1 973 953	2 155 349	2 462 852	3 047 915	3 108 571
Portugal	6 705 460	6 580 537	6 160 735	6 070 780	6 779 942	7 218 348	7 617 055	7 979 814	8 288 481
Total Global	13 537 040	13 992 782	13 845 419	14 371 956	16 057 142	17 358 547	18 961 446	20 691 321	21 051 013

Fonte: INE. Compilação do Turismo de Portugal <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>

Ao observarmos a distribuição dos hóspedes por região deteta-se que a mesma não sofreu uma grande alteração entre 2010 e 2018 como podemos observar na Tabela IV.

Tabela VI: Distribuição de hóspedes em Portugal entre 2010 e 2018

	2010		2018	
	Número	%	Número	%
Norte	2 545 911	18,80%	4 334 888	20,59%
Centro	2 154 941	15,92%	3 198 198	15,19%
A.M.Lisboa	3 940 314	29,10%	6 269 529	29,78%
Alentejo	697 477	5,15%	1 044 528	4,96%
Algarve	2 874 136	21,23%	4 213 473	20,01%
Açores	347 902	2,57%	609 859	2,90%
Madeira	976 359	7,21%	1 380 538	6,56%
	13 539 050	100,00%	21 053 031	100,00%

Fonte: INE. Compilação do Turismo de Portugal <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>

Este crescimento é sentido em número de alojamentos e em valor absoluto, assumindo o turismo uma importância cada vez maior na construção do PIB representando 13,70% em 2017.

O turismo empregava em 2016 perto de 488 mil pessoas, assumindo um peso total no emprego nacional de 9,3%.

Na análise do Turismo em Portugal e da tentativa de identificar tendências para os próximos anos quando enquadradas no projeto uniquePATHS, torna-se relevante identificar alguns dos pilares da Estratégia para 2027 instituída pelo Turismo de Portugal (p.38). Destacamos neste caso três desafios identificados na estratégia:

“Pessoas: Promover o emprego, a qualificação e valorização das pessoas e o aumento dos rendimentos dos profissionais do turismo”;

“Coesão: Alargar a atividade turística a todo o território e promover o turismo como fator de coesão social” p.38;

“Turismo todo o ano: Alargar a atividade turística a todo o ano, de forma a que o turismo seja sustentável” p.38;

“Sustentabilidade: Assegurar a preservação e a valorização económica sustentável do património cultural e natural e da identidade local, enquanto ativo estratégico, bem como a compatibilização desta atividade com a permanência da comunidade local” p.38.

A dimensão e importância dos números conquistados ao longo dos últimos 10 anos associada aos múltiplos investimentos realizados na área e tendo em conta a estratégia para o turismo 2017, permite identificar uma potencial garantia de estabilidade no setor para os próximos anos.

4.3.3. Concorrência

Na pesquisa que realizámos tanto a nível nacional como internacional, não detetámos outra solução com características e âmbito semelhante à do atual projeto uniquePATHS.

Refere-se, no entanto, uma solução, com origem irlandesa que pretende apoiar sem abrigos transformando-os em guias turísticos.

<http://www.mystreetsireland.com>

Com maior distanciamento, devemos, no entanto, assumir que a multiplicidade de empresas de animação turística que se encontram hoje a funcionar, com especial incidência nas cidades de maior dimensão, com rotas pré-definidas, quer pedestres ou não, podem ser consideradas como concorrentes naturais. Estas entidades apresentam como vantagem as relações de parceria já estabelecidas com os espaços hoteleiros e o conhecimento adquirido dos circuitos do turismo. Sendo, no entanto, unidades empresariais de âmbito local, não têm a capacidade de agregar a amplitude, a diversidade e a capacidade de expansão que o projeto *uniquePATHS* pretende atingir. Encontramos depois as informações presentes no Google Maps e nas redes sociais, nomeadamente Facebook, sendo que, no entanto, não remetem para rotas acompanhadas ou com informação estabilizada para o turista.

4.3.4. Entrevistas

De forma a uma validação final do conceito e na tentativa de conseguirmos informação complementar que possa incorporar valor ao projeto decidimos realizar entrevistas junto da oferta e da procura.

Esta ação realizou-se no final do projeto e não como é natural na fase inicial, por o mesmo já se encontrar definido nas suas premissas base no momento do início do TFM, motivo que nos levou também a optar pelo método qualitativo.

Os princípios utilizados foram os seguintes:

i. Identificação das entidades a entrevistar

Criadores de conteúdos e turistas

ii. Definição da informação que se pretende conseguir

Criadores de conteúdos: Opinião sobre o formato; opinião sobre o retorno; opinião sobre o processo; ideias alternativas

Turistas: Opinião sobre o formato; opinião sobre o valor a pagar; opinião sobre o processo; ideias alternativas.

Os questionários encontram-se em documento anexo.

Foram realizadas um total de 21 entrevistas tendo a primeira data de 30 de maio de 2019 e a última 28 de setembro de 2019. 67% das entrevistas (14) foram realizadas no município teste da Lourinhã e os restantes 33% (7) no concelho de Lisboa). Do total das entrevistas, 57% (12) foram realizadas a potenciais pediguias e 43% (9) a potenciais utilizadores.

Na sequência das entrevistas, detetámos o interesse tanto da oferta como da procura neste tipo de produto. Destacamos com particular relevância o conjunto de temas de rotas referenciadas pelos entrevistados com potencial de se tornarem Pediguias.

4.3.5. SWOT

Tabela VII: Quadro de análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<p>Originalidade, qualidade e abrangência do conceito;</p> <p>Apoio do Programa Valorizar do Turismo de Portugal;</p> <p>Relação privilegiada com uma parte dos Municípios;</p> <p>Equipas de gestão, de formação e de comunicação experientes;</p> <p>O forte investimento na APP assume-se como uma barreira à entrada de futuros concorrentes;</p> <p>Protocolo com a NOS permite o acesso a smartphones por um custo mensal; reduzido aos <i>PediGuias</i>, aumentando o potencial da oferta;</p> <p>Dimensão e capacidade de implementação da Município.</p>	<p>Custo de desenvolvimento da solução web elevado;</p> <p>Custo de promoção e de animação do projeto elevado;</p> <p>Manutenção técnica contínua da plataforma com custos associados;</p> <p>Exigência de investimento anual em comunicação e em formação para a dinamização do projeto;</p> <p>O projeto encontra-se suportado por uma solução web que tem risco de falhas técnicas;</p> <p>O conceito pioneiro pode não ser percebido pela oferta ou pela procura;</p> <p>A adesão dos Municípios tem um impacto significativo no crescimento e no sucesso do projeto.</p>

Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<p>Pioneirismo da solução;</p> <p>A existência de uma taxa de desemprego quase estrutural assume-se como oportunidade na atração de elementos da oferta;</p> <p>A tendência futura do aumento progressivo do número de reformados assume-se como uma oportunidade na atração de elementos da oferta;</p> <p>Salário médio nacional reduzido gera a necessidade de angariação de complementos de remuneração que o projeto pode preencher;</p> <p>Individamento das famílias portuguesas elevado;</p> <p>Crescimento verificado do turismo e do número de turistas em Portugal;</p> <p>A aprovação do Programa Valorizar que para além de apoio financeiro a fundo perdido conquista também o envolvimento do Turismo de Portugal na promoção e dinamização do projeto;</p> <p>Possibilidade de alargar o projeto a outros países em que a Município atua, nomeadamente Brasil e Moçambique construindo economias de escala;</p> <p>A generalização dos smartphones e do acesso a dados móveis facilita a generalização da plataformas peer-to-peer e gera uma base importante de indivíduos para a oferta e para a procura;</p>	<p>Surgimento de uma plataforma que anteceda o lançamento do uniquePATHS;</p> <p>Aparecimento de um concorrente com maior dimensão;</p> <p>Falta de adesão da oferta (<i>PediGuias</i>) ao projeto;</p> <p>Falta de adesão da procura ao projeto;</p> <p>Falta de adesão dos municípios;</p> <p>Diminuição do desemprego.</p>

4.3.6. *Estratégia de Mercado*

Foi percebido pela administração da Município que um dos principais pontos críticos do projeto, centrava-se na dificuldade de promover e de comunicar com os potenciais *PediGuias*, elementos que garantem a oferta de serviço. Esta dificuldade assume-se pela amplitude nacional pretendida e pela dificuldade em estabelecer um padrão que permita uma comunicação massificada. Em contrapartida, a criação de uma abordagem personalizada ao local, gera uma estrutura complexa com custos elevados que aumentam substancialmente o risco do projeto.

Desta forma, percebeu-se que estrategicamente, são os Municípios, as entidades em melhores condições para garantirem o apoio à comunicação de proximidade que pode estimular a adesão da oferta, sendo que os próprios beneficiam também na consequência da dinamização do turismo e comércio local, bem como da ativação do próprio tecido social.

Tendo por base esta aliança estratégica, o projeto será estendido aos territórios em que exista uma adesão dos municípios, constituindo esta a estratégia de abordagem ao mercado.

4.3.7. *Estratégia de Distribuição*

A distribuição, tanto junto da oferta, como da procura será feita pelo Marketplace gerado pela plataforma web. Neste caso, a plataforma web permitirá que os *PediGuias* inscrevam as suas *PediRotas* e em simultâneo que a procura escolha e efetivamente realize as mesmas de acordo com as suas preferências.

4.3.7. *Estratégia de Preço*

A construção do preço encontra-se baseado num modelo dinâmico que pretende premiar a persecução dos objetivos definidos do projeto.

O preço individual a pagar por cada *PediRota* pelo turista, será assim tendencialmente distinto, sendo calculado com base num algoritmo que inclui as seguintes variáveis.

Tabela VIII: Cálculo do valor individual de rota

(VPR)	Valor pago por uma PediRota por cada visitante
(VB)	<p><u>Valor base</u></p> <p>Valor mínimo de cada PediRota, definido pelo administrador, ajustado no primeiro dia de cada ano.</p>
(T)	<p><u>Duração em tempo</u></p> <p>Pretende-se retribuir em valor o tempo de cada rota. Assume-se assim que rotas de maior tempo devem ter uma remuneração superior.</p> <p>Cada 20 minutos complementares têm uma rentabilidade complementar de 20% no valor.</p> <p>Cada <i>PediRota</i> tem uma duração mínima de 30 minutos.</p> <p>Exemplo: 50 minutos (+20%); 70 minutos (40%); etc..</p>
(I)	<p><u>Idioma</u></p> <p>Assume-se que um PediGuia que faça PediRotas em mais do que um idioma deve ter uma remuneração maior.</p> <p>Acréscimo de 40% sobre o valor base para rotas com idiomas complementares ao português.</p>
(CL)	<p><u>Comércio local</u></p> <p>O objetivo das <i>PediRotas</i> é gerarem também valor para toda a comunidade. Esta variável pretende contribuir para uma maior ativação do comércio local, um dos objetivos do projeto.</p> <p>O ponderador terá assim o seguinte comportamento: Rotas que incluam a passagem por 2 e 5 estabelecimentos terão uma valorização de 20%; entre 6 e 10 uma valorização de 30%.</p>
(C)	<p><u>Classificação conseguida</u></p> <p>Entende-se que rotas com melhor classificação, têm um maior envolvimento do <i>PediGuia</i>, devendo assim ter uma maior rentabilidade para a mesma.</p> <p>O ponderador assume o seguinte comportamento: Classificação entre 4.01 e 4.50 têm uma valorização de 10%; classificação entre 4.51 e 5, uma valorização de 25%.</p>
(R)	<p><u>Número de rotas realizadas no último mês por um <i>PediGuia</i></u></p> <p>Pretende-se incentivar e valorizar a envolvimento do <i>PediGuia</i> com o projeto, sendo que quanto mais rotas este realizar, maior será o seu rendimento.</p> <p>Esta valorização será realizada com base nas rotas realizadas no mês anterior: entre 1 e 30 rotas realizadas, não existe valorização; entre 31 e 60 realizadas valorização de 10%; entre 61 e 80, valorização de 20%; mais do que 80 rotas realizadas existe uma valorização 25%.</p>

A fórmula de cálculo final será assim:

$$VPR = (VB) \times (1+T) \times (1+I) \times (1+CL) \times (1+C) \times (1+R)$$

4.3.8. Estratégia de Comunicação

Estando o sucesso do projeto dependente de alcançar notoriedade e aderentes tanto na oferta como na procura, sentimos a necessidade de desenvolver ações direcionadas com 4 missões distintas, como indicamos na tabela IX.

Tabela IX: Alvos da estratégia de comunicação

Tipo de comunicação	Objetivos
Institucional	Divulgar a marca e os objetivos globais do projeto no mercado.
Dirigida a Municípios (total de 308)	Conquistar o interesse e a adesão dos municípios ao projeto.
Dirigida à oferta (PediGuias)	Conquistar a adesão dos <i>PediGuias</i> e incentivar o seu envolvimento com o projeto.
Dirigida à Procura	Conquistar a adesão da procura ao projeto como garante da sustentabilidade do projeto.

A estrutura completa de ações encontra-se apresentada no Anexo 4.

4.4. Plano operacional

A nível operacional, detetamos dois processos específicos que carecem de especial atenção e envolvimento por parte da Município: processo de gestão de faturas e de pagamentos e a gestão dos pedidos de smartphones junto da parceira de telecomunicações. Detemos com mais detalhe sobre cada um deles:

i. Apuramento, comunicação e logística de pagamento de *PediRotas* realizadas pelos *PediGuias*

Cada *PediGuia* efetua o seu registo pessoal na plataforma, indicando os seus dados ou os dados da entidade que será ressarcida pelos serviços prestados, incluindo NIF e NIB. Na conclusão de uma rota, é gerada e enviada automaticamente uma fatura Município por email para o turista em contrapartida do valor recebido em conta bancária;

Mensalmente, a Município, enquanto entidade gestora da Plataforma faz o apuramento de todas as *PediRotas* realizadas por *PediGuia* e gera um relatório que é enviado por email e SMS para cada um dos *PediGuias*.

No relatório individual é indicado o valor total faturado, os 30% deduzidos pela gestão do projeto e o valor total a receber.

O *PediGuia* deve em sequência gerar e enviar um documento contabilístico para a Município que retornará com o pagamento respetivo após a validação do mesmo.

ii. Apoio a *PediGuias* carenciados

Em casos específicos em que se detete e comprove a existência de *PediGuias* que pelo facto de se encontrarem numa situação menos favorecida e com dificuldades em gerarem um documento contabilístico, o processo pode decorrer através de instituições locais (IPSS, Associações de bombeiros, etc) que podem fazer o tratamento contabilístico.

iii. Logística com operadora de telefones

A operação do *PediGuia* no terreno, só pode ser efetivada com apoio de um smartphone com uma ligação à rede de dados.

A Município, consciente desta necessidade e de que alguns dos *PediGuias* poderem não ter um equipamento ou ligação de dados realizou um protocolo com a Nós que prevê a atribuição destes meios com a contrapartida de 5€ por mês. A deteção destes casos e a logística de ligação entre o Guia e a operadora farão também parte das missões da Município.

4.5. Gestão

Deteta-se com base nos contactos com a empresa e pela análise da complexidade e dimensão dos projetos realizados ao longo de 20 anos, que a equipa de Gestão da Município se encontra suportada por um conjunto de profissionais com a competência para o desenvolvimento das ações necessárias à implementação do projeto, com destaque para as áreas comercial, financeira e de operações. Este conhecimento e

experiência encontram-se presentes na implementação e dinamização de projetos tanto nacionais como internacionais.

Todas as ações no âmbito do projeto uniquePATHS serão coordenadas por uma direção de projeto que responderá diretamente à administração. Esta direção apresenta uma larga experiência na criação e dinamização de projetos com dimensão e complexidade semelhantes aos do UniquePATHS.

Toda a operativa seguirá os processos de controlo e de qualidade instituídos na organização o que tenderá a resultar numa redução dos erros diretos do projeto, contribuindo para um aumento da eficácia e desta forma uma maior facilidade em atingir os vários objetivos pré-estabelecidos.

Introduzimos em tabela os princípios de *Balanced Scorecard* (Kaplan, Robert S; Norton, D. P.,1992). como apoio à criação dos métodos de avaliação e controlo estratégico e de performance.

Tabela X: Balanced Scorecard

Áreas de avaliação	Critérios
Perspetiva Interna do negócio	Número de <i>PediGuias</i> aderentes por município; Número de <i>PediRotas</i> realizadas por <i>PediGuia</i> ; Distribuição de rotas por categoria; Número de formações e formandos por formação; Número de reclamações recebidas de <i>PediGuias</i> .
Perspetiva dos Clientes	Avaliação das rotas; Nº de rotas realizadas; Custo médio das rotas; Número de rotas realizadas; Distribuição das rotas por local e por horário; Número de reclamações.
Resultados financeiros	Volume de faturação; Evolução dos custos; Resultados líquidos; Custos efetivos vs custos estimados.
Aprendizagem e Crescimento	Número de rotas novas; Tempo de adesão de novos municípios; Tempo de entrada em novos mercados.

4.6. Projeções financeiras

4.6.1. Pressupostos

Considerámos os seguintes pressupostos para a construção dos mapas de análise financeira, sendo que foram sempre feitas considerações no nosso entender conservadoras:

Tabela XI: Cálculo do valor médio por *PediRota*

Índice	Pressuposto	Origem	Ponderação
(VB) Valor Base	2,40€	Valor referencia	
(T) Duração em tempo)	50 minutos	Duração normal de um percurso de visitação pedestre	+20%
(I) Idioma	70% em português e 30% noutros idiomas	Considera-se que apenas 30% dos guias terá conhecimento de um segundo idioma.	+12%
(CL) Comércio Local	Média entre 1 e 2 estabelecimentos		
C) Classificação conseguida	Média entre 4,01 e 4,2	Nos primeiros anos, a formação terá a missão de melhorar a qualidade de atendimento, que consideramos terá algumas lacunas.	+10%
(R) Número de rotas realizadas	Média inferior a 30 rotas	Um guia em part-time poderá fazer numa primeira fase entre 10 e 20 pedirotas mensais.	
(VPR) Valor Por Rota	3,55€		

Tabela XII: Evolução dos utilizadores por rota

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Nº visitantes por Pedirota	3	3	3	3	3	3
% crescimento		0%	0%	0%	0%	0%

Nota: Considerámos uma média de 3 utilizadores por rota, número constante ao longo do tempo, consequência provável da abertura frequente de novas rotas.

Tabela XIII: Evolução dos Municípios aderentes

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Município Teste	1					
Novos Municípios Aderentes	0	2	3	4	4	6
Acumulado	1	3	6	10	14	20
% crescimento do Acumulado		200%	100%	67%	40%	43%

Nota: considera-se que o processo de contratação pública será uma barreira à adesão de um maior número de municípios o que se traduz num crescimento mais moderado de adesões ao projeto.

Tabela XIV: Evolução considerada dos *Pedigias* por Município

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Nº de Pedigias Aderentes	4	4	4	2	2	2
Acumulado	4	8	12	14	16	18
% crescimento do Acumulado		100%	50%	17%	14%	13%

Nota: Considera-se que a adesão dos guias poderá ser lenta devido à resistência a um projeto novo e à necessidade de os mesmos terem formação.

Tabela XV: Evolução das *PediRotas* realizadas por *PediGuia*

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Nº de PediRotas mensais por PediGuia	8	9	10	10	10	10
% crescimento		13%	11%	0%	0%	0%

Nota: Pretende-se atingir um mínimo de 10 PediRotas por PediGuia.

Cálculo do Custo do Capital

Assume-se que o capital utilizado no projeto é na totalidade da Município.

k_e : Custo do capital próprio.

r_f : Taxa de juro sem risco

Taxa de rentabilidade das obrigações do tesouro a 10 anos: 1,8% (Pordata, 2019)

r_m : Risco médio

5%

B_u : Beta do investimento sem financiamento alheio

1,22

$$k_u = r_f + B_u(r_m - r_f) = 1,8\% + 1,22(5\% - 1,8\%) = 5,704\%$$

Custo do capital a considerar na atualização dos fluxos de caixa: 5,704%

4.6.2. Avaliação de cenários

Cenário A

O primeiro cenário prevê como princípio base a adesão dos municípios ao projeto. A esta adesão corresponde um custo de customização inicial e custos de manutenção anual, de promoção e comunicação local e de capacitação da oferta.

Neste cenário encontramos o impacto do apoio do Programa Valorizar, linha a que o projeto se candidatou e a que corresponde um valor de 300.000€.

Destacamos neste cenário, na rubrica de custos, o peso dos custos variáveis na construção dos custos totais, com 85% no ano 1, 90% no ano 2, 93% no ano 3, 94% no ano 4 e 96% no ano 5. Estes custos associados com o resultado da atividade, não constituem uma fonte de risco permanente, já que a Município pode intervir com um ajustamento em baixa dos mesmos, caso exista um decréscimo de resultados.

O EBITDA, que assume valores positivos desde o 3º ano de atividade, indicia uma tendência estável crescente ao longo do tempo, tendência que terá um forte impacto positivo na avaliação da TIR e do VAL, com a extensão do período de análise. Esta tendência resulta tanto do aumento acumulado das receitas com origem nos Municípios como das receitas diretas do negócio.

Cenário B

Neste cenário, mantivemos todos os princípios constantes, eliminando o apoio previsto do Programa Valorizar.

Pretendemos com este cenário validar se os princípios económicos do projeto se mantêm válidos, ou seja se o mesmo se mantém atrativo em sustentabilidade e rentabilidade independentemente do apoio do Turismo de Portugal.

Neste cenário e não tendo o apoio de 300.000€ previsto, temos um atraso no início do EBITDA positivo que surge apenas no quarto ano. A TIR assume um valor negativo de -17,41% com um VAL também negativo de -230.517€. No entanto a tendência de obtenção de resultados positivos mantém-se a par do observado no cenário A. Um alargamento dos anos de análise permitirá confirmar o interesse que este projeto pode alcançar.

Cenário C

Neste cenário, introduzimos alterações agressivas que pretendem avaliar os limites de interesse do projeto.

Assumimos que no caso de falta de adesão dos Municípios, os mesmos podem passar a entrar no projeto sem qualquer tipo de contrapartida.

Do mesmo modo, consideramos que a eliminação desta potencial barreira pode levar a uma quadruplicação do ritmo de adesões de municípios.

Neste cenário fizemos ainda reduções significativas nos custos variáveis, comunicação e promoção e formação, que ao contrário dos outros dois cenários deixam de ter correspondência nas receitas dos municípios passando a ter um valor fixo, não associado ao número de municípios.

As despesas de comunicação sofrem também uma alteração, 20.000€ nos primeiros 4 anos do projeto após o que passam a ser de 7% da receita bruta.

Este cenário conjuga uma alteração do próprio conceito do negócio na origem da receita. Com a eliminação do custo de entrada por município, a abordagem passa a ser nacional, revelando potenciais resultados que devem ser avaliados pelo investidor após o teste no município piloto.

Face à alteração dos pressupostos temos a obtenção de uma TIR positiva de resultado nos anos em análise, 28,72% com um VAL de 180.621€.

Um outro dado importante relaciona-se com o impacto, tanto ao nível da gestão como da tesouraria, que a redução dos custos variáveis acumulados assume, com 1.682.450€ nos cenários A e B e 802.661€ neste cenário.

4.6.3. Comparação entre cenários

Apresentamos um resumo da avaliação dos dois cenários principais, A e C, na Tabela IX.

O cenário B, por ser apenas empírico, não foi integrado neste quadro comparativo.

Os quadros de análise de fluxo de caixa operacionais encontram-se presentes no Anexo 2.

Tabela XVI: Comparação de cenários

Cenário A		Cenário C
TIR	24,93%	28,72%
VAL	53.294€	180.621€
Pontos Fortes	Associação aos Municípios garante um parceiro envolvido na divulgação e dinamização local do projeto; O investimento em comunicação e promoção do projeto reforça a marca junto do mercado; A parceria com os Municípios cria uma barreira à entrada de concorrentes.	Primeiro projeto de âmbito nacional e com implementação nacional.
Pontos Fracos	Dependência da adesão dos Municípios pode condicionar a velocidade de implementação do projeto.	Sem o apoio dos Municípios, o esforço comercial e financeiro da Município é superior.
Oportunidades	Existência de custos variáveis elevados permite, no caso de um reajustamento dos mesmos uma melhoria significativa dos resultados, reduzindo o risco.	Uma atuação direta no território pode permitir interagir e angariar de forma rápida <i>PediGuias</i> com extensão nacional.
Ameaças	Atrasos na adesão de municípios podem condicionar a evolução do projeto. Atrasos no pagamento dos valores dos Municípios condiciona todo o Cash Flow do projeto.	O menor investimento em comunicação e formação condiciona o conhecimento do projeto no território.

4.7. Análise de risco

Na análise do projeto detetamos os principais elementos de vulnerabilidades:

i. Plataforma

A plataforma web é o núcleo de toda a operação. Num projeto que tem como suporte de todo o negócio o software, as falhas são penosas e extremamente penalizantes já que destabilizam todo o relacionamento com as partes, especialmente junto da oferta, que vê o seu esforço desperdiçado.

Não tendo a Município recursos internos para realizar o desenvolvimento da aplicação, decidiu subcontratar o desenvolvimento da mesma. Com esta subcontratação, o risco concentra-se na qualidade e na capacidade de serviço do fornecedor.

De forma a mitigar o risco, devem ser tomadas as seguintes precauções:

Prevenção:

Alojamento da aplicação em servidor de qualidade, com redundância de discos e backups contínuos, solução que permite uma reposição imediata no caso de falha de sistema; Contrato com o parceiro de desenvolvimento com garantia de continuidade de manutenção e de desenvolvimento; Depósito do código fonte na Associação Portuguesa de Software, o que permite que em caso de falência ou litígio com o fornecedor o código fonte fique disponível para ser intervencionado por uma outra equipa de programação.

Plano de crise

Construção de um plano de crise com a garantia de um profissional de prevenção 24/24h para dar resposta a qualquer falha, reclamação ou alerta de mau funcionamento, criação de servidores redundantes, backups frequentes. Devem ainda ser criadas peças de comunicação cujo envio deve ser desencadeado para os Pediguias em caso de falha.

ii. Adesão dos Municípios ao projeto

Dos contactos informais realizados verifica-se que os municípios identificam no projeto *UniquePATHS* um meio importante de ativação do território e de atração de valor para os seus munícipes. No entanto, a complexidade do processo de decisão e dos

procedimentos associados à contratação existentes no setor público podem constituir uma dificuldade na adesão dos municípios ao projeto, principalmente no que respeita à distância existente entre o tempo de apresentação do projeto e a efetiva adesão.

Para contrariar esta dificuldade propõe-se a criação da vivência em paralelo de uma estratégia de comunicação contínua dirigida aos municípios com o foco nas vantagens para o território na adesão ao projeto, bem como a apresentação dos casos que, entretanto tiverem tido início, como ação comercial com vista ao fecho do protocolo com cada uma das cidades.

ii. Falta de adesão pela oferta

Uma das exigências para o sucesso do projeto encontra-se associada à adesão da oferta, já que dela depende a criação de *PediRotas* em número, tipos de interesse e amplitude territorial suficientemente importantes para a conquista de escala.

Uma adesão deficiente ou lenta na fase de arranque pode ser uma forte condicionante ao sucesso do projeto.

De forma a contrariar esta dificuldade, será importante a criação de uma estratégia de comunicação de conquista e de fidelização junto deste segmento.

A par desta serão também importantes as ações de motivação e formação locais previstas.

iii. Falta de adesão pela procura

O projeto está também muito dependente da atração da procura à plataforma e ao consumo do serviço. Esta adesão e o pagamento das rotas serão o elemento que motivará e suportará a oferta existente e instigará a adesão de mais *PediGuias*, fortalecendo assim todo o projeto.

De forma a garantir que o segmento turístico, quer nacional, quer internacional conheça e faça uma utilização efetiva do uniquePATHS é fundamental estruturar uma campanha de promoção dirigida, que divulgue o projeto nos territórios aderentes, nomeadamente o link para a *APP*. Para contribuir para este resultado deve ser integrada no esforço de

comunicação do projeto a capacidade de comunicação dos próprios municípios e do Turismo de Portugal.

iiii. Entrada de um novo player com meios necessários para a criação de uma estratégia concorrencial agressiva.

A entrada de um novo concorrente pode alterar o racional do negócio, principalmente na criação de alternativas junto da oferta e da procura.

O controlo desta situação, junto dos municípios e da oferta vai fazer-se diariamente, através da frequência de contactos e da criação de uma estratégia de fidelização que reforce os laços relacionais entre as partes, criando assim barreiras emocionais a novas entradas.

Na nossa opinião, a proteção da relação com a procura é conseguida pela dimensão da oferta de rotas, ou seja encontra-se interrelacionada com esta, já que quantos mais *PediGuias* estiverem inscritos maior será a presença do projeto no terreno e maior será a dificuldade de entrada de uma nova entidade.

4.8. Estratégias de saída

No caso de o projeto revelar fragilidades que impeçam a sua sustentabilidade deverão ser tomadas opções estratégicas. De forma a definir em que momento as mesmas devem ser equacionadas deve ser definido um limite máximo de risco. Quando este limite se aproximar ou for transposto todos os custos fixos e variáveis deverão ser reduzidos a um mínimo necessário para a manutenção do projeto, devendo ser avaliados pelo menos 3 cenários:

Cenário A: Integração de publicidade na plataforma, tanto direcionada para a oferta como para a procura, para assegurar a sua viabilidade.

Cenário B: Atração de um novo investidor que permita reforçar os meios necessários para a promoção e a implementação do projeto no terreno;

Cenário C: Venda do projeto ao Ministério da economia que poderá, integrando os princípios da estratégia do turismo 2027 e utilizando os recursos que tem à disposição, desenvolver o mesmo;

4.9. Calendarização

O plano de ação inclui um conjunto de atividades principais, cuja efetiva realização no tempo, fará depender os resultados alcançados pelo projeto, sendo elas:

Gestão e Coordenação do projeto → Gestão e Coordenação do projeto → Construção dos princípios da marca → Desenvolvimento da “APP” → Desenvolvimento das diferentes peças de comunicação → Comunicação e angariação de Municípios → Angariação e formação da Oferta → Projeto piloto.

Apresentamos o plano de ações em detalhe anexo 3.

4.10. Alianças estratégicas

Na análise do projeto foram identificadas 3 alianças estratégicas necessárias como forma de simultaneamente reduzir o risco e aumentar o potencial do mesmo. São elas:

Aliança com Municípios

Os Municípios serão um elo bastante importante no sucesso da implementação do projeto, pela capacidade que têm em intervir localmente, nomeadamente na divulgação e ativação junto das comunidades locais.

O projeto uniquePATHS terá assim uma primeira fase de divulgação e de atuação comercial para transmitir as características e vantagens do projeto e angariar a adesão dos Municípios ao mesmo.

Destaque para a importância que tem a realização da realização de um projeto piloto num primeiro município, no caso a Lourinhã, na realização e testes e do apuramento de toda a solução.

Aliança com empresa de comunicação

A comunicação, por necessitar de uma estratégia nacional consistente, mas com personalização ao nível local é considerada como um dos pilares do projeto.

A Município, para garantir um total comprometimento da entidade que vai prestar o serviço, assinou um protocolo de colaboração com uma agência de publicidade que

prevê entre outros, o pagamento de indemnização no caso de falha na implementação ou de abandono do projeto, com vista a um envolvimento total.

Aliança com empresa de formação em turismo

A formação e o acompanhamento dos *PediGuias*, tanto no momento inicial como ao longo do projeto, obriga à criação de um plano de formação contínuo. Pela sensibilidade que esta relação adquire com a oferta, foi seguido pela Município o exemplo do procedimento realizado com a agência de comunicação, neste caso um protocolo com uma empresa de formação com larga experiência no turismo e através do qual se pretende aumentar o envolvimento da mesma ao longo de todo o projeto.

5. CONCLUSÕES

Pretendemos com este trabalho, avaliar a viabilidade do projeto UniquePATHS.

Conclui-se, pelo conceito inovador, boa evolução do mercado turístico, e pelas vantagens competitivas apresentadas, que o projeto tem capacidade para se apresentar no seu lançamento um conjunto de princípios de diferenciação importantes.

Como em todos os projetos, o maior desafio estará em garantir a qualidade da implementação e conquistar um posicionamento referencial no mercado, junto da procura e da oferta de forma a construir barreiras à entrada de novos concorrentes. Neste caso concreto consideramos que o sucesso a obter estará muito relacionado com a qualidade da APP e com a eficácia de toda a estratégia de comunicação da marca e do conceito, tanto junto da oferta como da procura. Considera-se assim relevante a existência de uma parceria entre a Município e uma agência de comunicação e de uma empresa de formação de forma a garantir um comprometimento absoluto destas com o projeto.

Como ponto forte do projeto UniquePATHS destaca-se o apoio do Programa Valorizar do Turismo de Portugal, que mitiga riscos, contribui para uma antecipação do *Papyback Period* e potencialmente pode inclusivamente contribuir para a massificação do projeto. Ao nível da rentabilidade financeiro, os cenários A e o C, assumem-se efetivamente mais realistas por considerarem o apoio do Programa Valorizar, apresentam estratégias e

resultados distintos, embora bastante positivos. No entanto consideramos que a decisão entre os dois deve incluir na sua avaliação, para além da TIR e do VAL, os riscos assumidos em cada um, as barreiras à entrada criadas, a construção de marca no mercado e a dinâmica de crescimento existente.

Considera-se ainda que o conceito desenvolvido é passível de exportação, o que gera novas oportunidades de negócio e de rentabilidade para a Municípa.

Esperamos que este estudo e as suas conclusões possam apoiar de forma significativa a implementação do projeto UniquePATHS, contribuindo para a geração de resultados esperados ao longo do tempo.

Como limitações ao trabalho, destacamos o facto de, por ser um projeto pioneiro na área, não existirem referências de resultados para o mesmo, ficando assim a análise mais condicionada.

Para investigação futura poderá ser interessante recolher e avaliar informação com origem nas entidades que atuam na dinamização turística nacional, bem como da recolha de informação complementar junto do segmento da procura.

Num plano mais abrangente e de forma a avaliar a elasticidade preço do turismo internacional e desta forma realizar algum ajustamento ao preço base de uma *PediRota*, pode ser interessante validar o preço praticado por guias em experiências pedestres noutros países europeus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ardichvili, Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing* 18 , 105–123.

Banco de Portugal, (2019). Índice de Cotações de Ações – PSI 20 (Fim de período).

Bhidé, A., 2003. *The origin and Evolution of New Businesses*. Oxford University Press, New York

Bird, B. & Jelinek M. (1988). The Operation of Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (2), 21–29.

Boyd, B. & Reuning-Elliott, E. (1998). Research notes and communications: a measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal* 19 (2), 181–192.

Brinckmann, Grichnik, D. & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing* 25, 24-40.

Carter, Gartner, W. & Reynolds, P. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing* 11: 151 – 166.

Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24, 1165 – 1185

Deloitte & Touche (2003). *Writing an effective business plan* (fourth edition). Deloitte & Touche LLP

Deloitte. (2004). *The business plan. Our guide to writing a successful business plan*. Deloitte & Touche LLP

Ernst & Young LLP. (1997). *Outline for a Business Plan*. Business, 20.

Ernst & Young. (2001). *Guide to producing a business plan*. Ernst & Young LLP.

Forbes, D., (2007). Reconsidering the strategic implications of decision comprehensiveness. *Academy of Management Review* 32 (2), 361–376.

Gabinete da Secretária de Estado do Turismo. (2017). Linha de Apoio à Sustentabilidade. Despacho normativo nº 188/2017.

Gumpert, D. (2002). *Burn Your Business Plan*. Needham, Lauson Publishing

Haag, A. (2013). Writing a successful business plan, an overview. *Workplace health & safety*. Vol. 61, Nº1, 19-29

Harvard Business Press. (2012). *Creating a business plan*. Harvard Business Publishing. Boston, Massachusetts.

Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management* 30, 29–48.

Hough, J. & White, M. (2003). Environmental dynamism and strategic decision making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal* 24 (5), 481–489.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* (January–February): 71–79.

Kuratko, D. (2016). *Entrepreneurship. Theory, process, practice*. (10th Edition). Cengage Learning, Inc.

Mosakowski, E. (1997). Strategy making under causal ambiguity: conceptual issues and empirical evidence. *Organization Science* 8 (4), 414–442.

Pordata. (2019). Taxas de rendibilidade de obrigações do tesouro. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+rendibilidade+de+obrigações+do+tesouro-2803>. (Acesso em: 14 ago 2019)

Stanley, R. & Gumpert, D. (1985). How to write a winning business plan. Disponível em <https://hbr.org/1985/05/how-to-write-a-winning-business-plan>. *Harvard Business Review*. (Acesso em: 12 jan 2019)

Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review* 26, 243–263.

Stone, M. & Brush, C. (1996). Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic Management Journal* 17 (8), 633–652.

Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia Turismo 2027: Liderar o Turismo do Futuro*. Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>. (Acesso em: 6 dez 2018)

Turismo de Portugal (2018). Dormidas. Disponível em:
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>. (Acesso em: 17 de ago 2019)

Vesper, K. (1993). *New Venture Mechanics*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Wiltbank, Dew, N., Read, S. & Sarasvathy, S. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal* 27 (10), 981–998.

ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevistas

Optámos pela realização de entrevistas utilizando o método qualitativo. As mesmas entrevistas foram realizadas tendo-se seguido o seguinte processo:

a. Identificação dos stakeholders, tendo estes sido:

Criadores de conteúdos

Turistas

b. Definição da informação que se pretende conseguir

Criadores de conteúdos: Opinião sobre o formato; Opinião sobre o retorno; Opinião sobre o processo e Ideias alternativas

Turistas: Opinião sobre o formato; Opinião sobre o valor a pagar; Opinião sobre o processo; Ideias alternativas

c. Protocolo da entrevista

Processo de registo: Gravação

Formato utilizado para a marcação da entrevista: Contacto direto

Texto apresentado no início da entrevista que inclui o consentimento e o termo de confidencialidade

“O presente inquérito está integrado num Trabalho Final de Mestrado, do Programa de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pretende-se através do mesmo avaliar os distintos comportamentos geradores de conteúdos face ao projeto alvo de estudo.

Os dados recolhidos são confidenciais.”

d. Questões apresentadas em entrevista

Anexo 1.1 Guião de Entrevistas a Criadores de Conteúdos

O presente inquérito está integrado num Trabalho Final de Mestrado, do Programa de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão.

Pretende-se através do mesmo avaliar os distintos comportamentos geradores de conteúdos face ao projeto alvo de estudo. Os dados recolhidos são confidenciais.

“Qual a sua idade? Qual é o seu local de morada? Qual a sua profissão? Tem algum *Hobby*? Qual? Qual o tempo semanal que dedica ao seu *Hobby*? O seu rendimento mensal é ajustado às suas responsabilidades/necessidades?

Se não: Tem uma estratégia para alterar a situação? Sente que tem tempo livre que pode aplicar para ganhar um complemento ao seu rendimento mensal? Quanto tempo e em que dias e horários?”

Conceito de Negócio

Considere um novo conceito de negócio que lhe permite organizar em part-time rotas pedestres para turistas, nacionais ou estrangeiros, de acordo com os seus conhecimentos e nos horários e frequência que lhe for mais conveniente, sendo que todo o processo é regulado por uma APP. Os temas para a construção de rotas são os mais diversos, desde arte, arquitetura, território, história, histórias, gastronomia entre outros. O tempo de cada rota encontra-se compreendido entre os 30 minutos e 1 hora. A rentabilidade é proporcional ao número de turistas que adiram às suas rotas.

“Quais os temas que poderia ter interesse em criar? Quantas rotas acha que poderia fazer por semana? Em que idiomas é que conseguia assegurar cada rota? Qual o valor/hora que lhe parece justo receber por hora? Conhece mais pessoas que podiam estar interessadas em aderir como guias ao projeto? Quantas?”

Anexo 1.2. Guião de Entrevistas a visitantes

“Qual a sua idade? Encontra-se na cidade como turista? Como é que vai organizar a sua visita ao território? Utiliza normalmente serviços de guias turísticos? (Em caso afirmativo): Encontrou algum serviço de guias na cidade? Vai contratá-los? Conhece o valor do serviço?

Em caso negativo: Quais as razões que o levam a nunca ter utilizado um serviço de guia turístico?”

Conceito de Negócio (Apresentado o mesmo texto anteriormente referido para os criadores de conteúdos)

“Teria interesse neste serviço? Considera o valor justo? O valor pode ser ajustado em função da qualidade da rota. Concorde com esta premissa? Quais os tipos de rota que poderia ter interesse em fazer? Considera a ideia um conceito diferenciador e gerador de valor para o turista”

Anexo 2: Fluxo de Caixa Operacionais

CENÁRIO A**Participação dos Municípios + Apoio do Programa Valorizar**

RECEITAS	Valor	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumulado
<u>a.Municípios</u>								
Município Teste		1						
Número de adesões		0	2	3	4	4	6	
Adesões acumuladas		1	3	6	10	14	20	
Customização inicial	15 000€	0€	30 000€	45 000€	60 000€	60 000€	90 000€	285 000€
Manutenção Anual	2 500€		2 500€	7 500€	15 000€	25 000€	35 000€	85 000€
Promoção e comunicação	11 000€		33 000€	66 000€	110 000€	154 000€	220 000€	583 000€
Capacitação	11 000€		33 000€	66 000€	110 000€	154 000€	220 000€	583 000€
Sub-Total	39 500€	0€	98 500€	184 500€	295 000€	393 000€	565 000€	1 536 000€
<u>b.Apoios Complementares</u>								
Linha de Apoio ao Turismo Sustentável	300 000€	300 000€						
<u>c.Receita de operação da plataforma</u>								
Total de vendas		4 087€	27 590€	91 968€	178 827€	286 124€	459 842€	1 048 439€
30% sobre todas as vendas		1 226€	8 277€	27 590€	53 648€	85 837€	137 952€	314 532€
d.TOTAL RECEITAS (a.+b.+c.)		301 226€	106 777€	212 090€	348 648€	478 837€	702 952€	1 850 532€

CUSTOS	Valor	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumulado
<u>e. Investimento</u>								
Desenvolvimento da plataforma que constituirá o interface entre PedíGuias e Visitantes	175 000€	175 000€						175 000€
Criação de conteúdos piloto para caracterização de PedíGuias e PedíRotas	37 500€	37 500€						37 500€
<u>f. Plataforma</u>								
Manutenção e atualização da plataforma	14 000€		14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	70 000€
Manutenção de conteúdos	3 000€		3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	15 000€
<u>g. Municípios</u>								
Customização Inicial por Município	14 000€	0€	28 000€	42 000€	56 000€	56 000€	84 000€	266 000€
Manutenção Anual	1 875€		1 875€	5 625€	11 250€	18 750€	26 250€	63 750€
Promoção e comunicação	10 000€	10 000€	30 000€	60 000€	100 000€	140 000€	200 000€	540 000€
Capacitação	10 000€	10 000€	30 000€	60 000€	100 000€	140 000€	200 000€	540 000€
<u>h. Estrutura</u>								
RH		2 400€	2 760€	3 174€	3 650€	4 198€	4 827€	21 009€
Outros custos de estrutura		2 000€	2 300€	2 645€	3 042€	3 498€	4 023€	17 507€
<u>i. Comunicação</u>								
Ações de comunicação e relações públicas (Mapa de marketing)		78 700€	38 800€	38 800€	38 800€	38 800€	38 800€	272 700€
j. Imposto sobre receita (EBIT X 21%)					3 970€	12 724€	26 891€	
l. Depreciações		70 833€	70 833€	70 833€				212 500€
m. TOTAL INVESTIMENTO (e.)		212 500€						212 500€
n. TOTAL CUSTOS FIXOS (f. + h.)		4 400€	22 060€	22 819€	23 692€	24 696€	25 850€	123 516€
o. TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS (e. + i.)		98 700€	128 675€	206 425€	306 050€	393 550€	549 050€	1 682 450€
p. TOTAL CUSTOS (n. + o.)		103 100€	150 735€	229 244€	329 742€	418 246€	574 900€	1 805 966€
q. TOTAL DESPESAS (m. + p.)		315 600€	150 735€	229 244€	329 742€	418 246€	574 900€	2 018 466€
EBITDA		198 126€	-43 958€	-17 154€	18 906€	60 591€	128 052€	344 565€
EBIT		-85 207€	-114 791€	-87 987€	18 906€	60 591€	128 052€	-80 435€
CASH FLOW		-14 374€	-43 958€	-17 154€	14 936€	47 867€	101 161€	88 480€
VAL								€53 294
TIR								24,93%

CENÁRIO B

Participação dos Municípios + Sem Apoio do Programa Valorizar

RECEITAS	Valor	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumulado
a.Municípios								
Município Teste		1						
Número de adesões		0	2	3	4	4	6	
Adesões acumuladas		1	3	6	10	14	20	
Customização inicial	15 000€	0€	30 000€	45 000€	60 000€	60 000€	90 000€	285 000€
Manutenção Anual	2 500€		2 500€	7 500€	15 000€	25 000€	35 000€	85 000€
Promoção e comunicação	11 000€		33 000€	66 000€	110 000€	154 000€	220 000€	583 000€
Capacitação	11 000€		33 000€	66 000€	110 000€	154 000€	220 000€	583 000€
Sub-Total	39 500€	0€	98 500€	184 500€	295 000€	393 000€	565 000€	1 536 000€
b.Apoios Complementares								
Linha de Apoio ao Turismo Sustentável	0€	0€						
c.Receita de operação da plataforma								
Total de vendas		4 087€	27 590€	91 968€	178 827€	286 124€	459 842€	1 048 439€
30% sobre todas as vendas		1 226€	8 277€	27 590€	53 648€	85 837€	137 952€	314 532€
d.TOTAL RECEITAS (a.+b.+c.)		1 226€	106 777€	212 090€	348 648€	478 837€	702 952€	1 850 532€

CUSTOS	Valor	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumulado
<u>e. Investimento</u>								
Desenvolvimento da plataforma que constituirá o interface entre PediGuias e Visitantes	175 000€	175 000€						175 000€
Criação de conteúdos piloto para caracterização de PediGuias e PediRotas	37 500€	37 500€						37 500€
<u>f. Plataforma</u>								
Manutenção e atualização da plataforma	14 000€		14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	70 000€
Manutenção de conteúdos	3 000€		3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	15 000€
<u>g. Municípios</u>								
Customização Inicial por Município	14 000€	0€	28 000€	42 000€	56 000€	56 000€	84 000€	266 000€
Manutenção Anual	1 875€		1 875€	5 625€	11 250€	18 750€	26 250€	63 750€
Promoção e comunicação	10 000€	10 000€	30 000€	60 000€	100 000€	140 000€	200 000€	540 000€
Capacitação	10 000€	10 000€	30 000€	60 000€	100 000€	140 000€	200 000€	540 000€
<u>h. Estrutura</u>								
RH		2 400€	2 760€	3 174€	3 650€	4 198€	4 827€	21 009€
Outros custos de estrutura		2 000€	2 300€	2 645€	3 042€	3 498€	4 023€	17 507€
<u>i. Comunicação</u>								
Ações de comunicação e relações públicas (Mapa de marketing)		78 700€	38 800€	38 800€	38 800€	38 800€	38 800€	272 700€
<u>j. Imposto sobre receita (EBIT X 21%)</u>					3 970€	12 724€	26 891€	
<u>l. Depreciações</u>		70 833€	70 833€	70 833€				212 500€
m. TOTAL INVESTIMENTO (e.)		212 500€						212 500€
n. TOTAL CUSTOS FIXOS (f. + h.)		4 400€	22 060€	22 819€	23 692€	24 696€	25 850€	123 516€
o. TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS (e. + i.)		98 700€	128 675€	206 425€	306 050€	393 550€	549 050€	1 682 450€
p. TOTAL CUSTOS (n. + o.)		103 100€	150 735€	229 244€	329 742€	418 246€	574 900€	1 805 966€
q. TOTAL DESPESAS (m. + p.)		315 600€	150 735€	229 244€	329 742€	418 246€	574 900€	2 018 466€

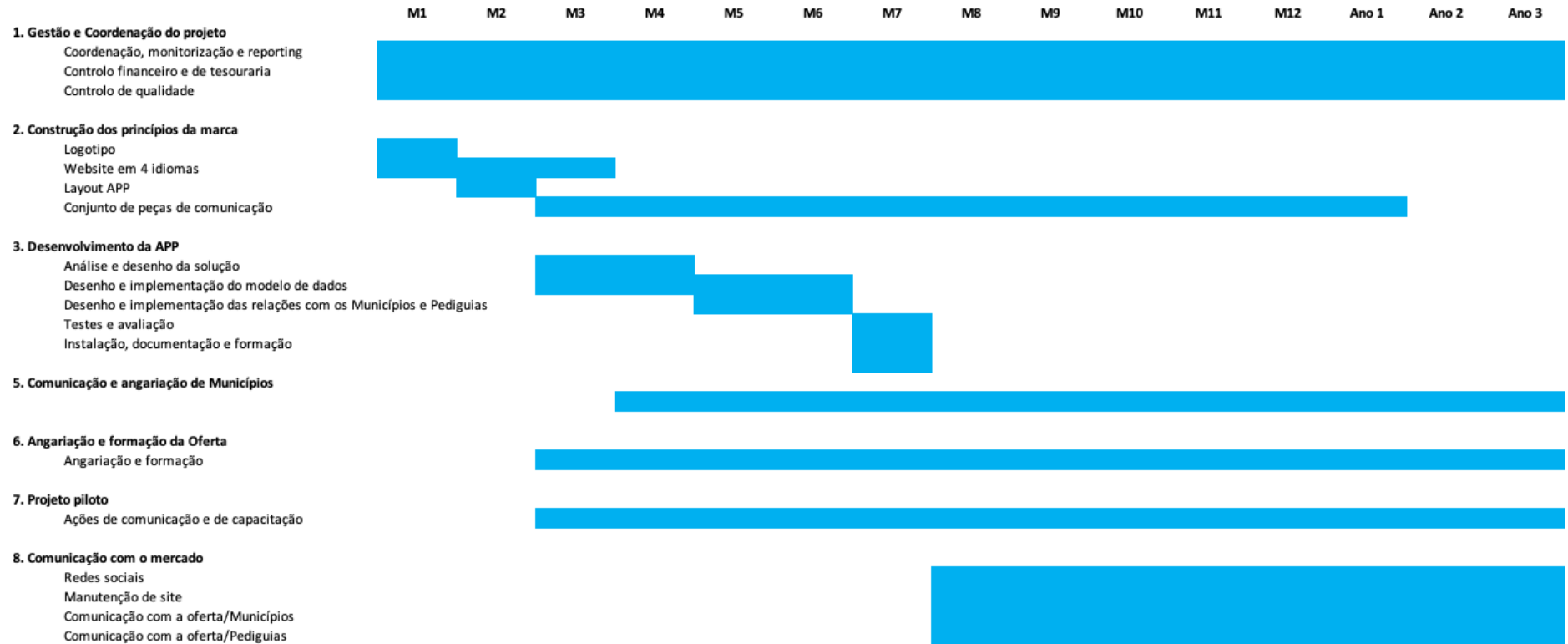
EBITDA	-101 874€	-43 958€	-17 154€	18 906€	60 591€	128 052€	44 565€
EBIT	-385 207€	-114 791€	-87 987€	18 906€	60 591€	128 052€	-380 435€
CASH FLOW	-314 374€	-43 958€	-17 154€	14 936€	47 867€	101 161€	-211 520€
VAL							-€230 517
TIR							-17,41%

CENÁRIO C**Sem participação dos Municípios + Com apoio do Programa Valorizar + Aumento das adesões + Redução forte nos custos variáveis**

RECEITAS	Valor	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumulado
a. Municípios								
Município Teste								
Número de adesões								
Adesões acumuladas								
Customização inicial	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
Manutenção Anual	0€		0€	0€	0€	0€	0€	0€
Promoção e comunicação	0€		0€	0€	0€	0€	0€	0€
Capacitação	0€		0€	0€	0€	0€	0€	0€
Sub-Total	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€	0€
b. Apoios Complementares								
Linha de Apoio ao Turismo Sustentável	300 000€	300 000€						
c. Receita de operação da plataforma								
Total de vendas		16 350€	110 362€	367 873€	715 309€	1 144 494€	1 839 366€	4 193 755€
30% sobre todas as vendas		4 905€	33 109€	110 362€	214 593€	343 348€	551 810€	1 258 126€
d. TOTAL RECEITAS (a.+b.+c.)		304 905€	33 109€	110 362€	214 593€	343 348€	551 810€	1 258 126€

CUSTOS	Valor	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Acumulado
e. Investimento								
Desenvolvimento da plataforma que constituirá o interface entre PediGuias e Visitantes	175 000€	175 000€						175 000€
Criação de conteúdos piloto para caracterização de PediGuias e PediRotas	37 500€	37 500€						37 500€
f. Plataforma								
Manutenção e atualização da plataforma	14 000€		14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	70 000€
Manutenção de conteúdos	3 000€		3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	3 000€	15 000€
g. Municípios								
Customização Inicial por Município	14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	14 000€	84 000€
Manutenção Anual	6 000€	6 000€	6 000€	6 000€	6 000€	6 000€	6 000€	36 000€
Promoção e comunicação	40 000€	40 000€	40 000€	40 000€	40 000€	40 000€	40 000€	240 000€
Capacitação	50 000€	50 000€	50 000€	50 000€	50 000€	50 000€	50 000€	300 000€
h. Estrutura								
RH		2 400€	2 760€	3 174€	3 650€	4 198€	4 827€	21 009€
Outros custos de estrutura		2 000€	2 300€	2 645€	3 042€	3 498€	4 023€	17 507€
i. Comunicação								
Ações de comunicação e relações públicas (Mapa de marketing)		20 000€	20 000€	20 000€	20 000€	24 034€	38 627€	142 661€
j. Imposto sobre receita (EBIT X 21%)					12 789€	38 770€	79 240€	
l. Depreciações		70 833€	70 833€	70 833€				212 500€
m. TOTAL INVESTIMENTO (e.)		212 500€						212 500€
n. TOTAL CUSTOS FIXOS (f. + h.)		4 400€	22 060€	22 819€	23 692€	24 696€	25 850€	123 516€
o. TOTAL CUSTOS VARIÁVEIS (e. + i.)		130 000€	130 000€	130 000€	130 000€	134 034€	148 627€	802 661€
p. TOTAL CUSTOS (n. + o.)		134 400€	152 060€	152 819€	153 692€	158 730€	174 477€	926 178€
q. TOTAL DESPESAS (m. + p.)		346 900€	152 060€	152 819€	153 692€	158 730€	174 477€	1 138 678€
EBITDA		170 505€	-118 951€	-42 457€	60 901€	184 618€	377 333€	631 949€
EBIT		-112 828€	-189 785€	-113 290€	60 901€	184 618€	377 333€	206 949€
CASH FLOW		-41 995€	-118 951€	-42 457€	48 112€	145 848€	298 093€	288 650€
VAL								€180 621
TIR								28,72%

Anexo 3: Calendarização



Anexo 4: Plano de Comunicação

AÇÕES	Fase	Frequência	Institucional	Oferta		Procura
				Municípios	Pediguias	
Logomarca	1	Unitário	Representar o projeto nos diversos meios e suportes de comunicação			
Web Site acessível	1	Unitário	Comunicar e promover o projeto	Reforçar a comunicação	Atrair e comunicar e informar com a oferta	Informar e atrair a procura para a WebAPP
Pack de comunicação	2	Unitário		Comunicar as vantagens do projeto + Conquistar aderentes		
Campanha de Google Ads	2	Diário			Atrair Pediguias ao projeto	Atrair clientes para a WebAPP
Comunicação no site do Município	2	Mensal			Atrair Pediguias ao projeto	
Imagem e dinâmica nas redes sociais	3	Semanal	Divulgar a marca	Ativar o projeto junto dos técnicos	Conquistar e fidelizar Pediguias	Conquistar clientes para a WebAPP
Brochura para municípios	2	Unitário				
Vídeo de apresentação do projeto	2	Unitário	Divulgar a marca	Reforçar os objetivos e a importância do projeto	Conquistar Pediguias	Conquistar clientes para a WebAPP
Folhetos para distribuição local	3	Mensal		Conquistar a adesão de Pediguias para o projeto		
Folhetos dirigidos à procura	3	Unitário				Conquistar clientes para o site e WebAPP
Anúncio em imprensa local	3	Mensal	Divulgar e reforçar a marca	Conquistar a adesão de Pediguias para o projeto		
Relações públicas junto dos meios de comunicação locais	3	Bimensal	Reforço de marca	Conquistar a adesão de Pediguias para o projeto		
Apresentações semestrais do projeto	4	Semestral	Reforço de marca	Conquistar e fidelizar Pediguias para o projeto		
Cartazes para colocação nos pontos de contacto com a oferta	3	Unitário	Reforço de marca	Conquistar a adesão de Pediguias para o projeto		
Cartazes para colocação nos pontos de contacto com a procura	3	Unitário				Conquistar clientes para o site e WebAPP
Newsletter Municípios	4	Mensal		Conquista dos municípios ainda não aderentes + fidelização dos aderentes		
Newsletter Pediguias	4	Mensal			Informar e fidelizar	
Otimização do SEO do site	3	Mensal				Conquistar clientes para o site e WebAPP

Anexo 5: Orçamento de Comunicação

Objetivo	Ação	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Ativação da marca	Logomarca	1 000,00€						1 000,00€
	Web Site com conteúdos em 4 idiomas	8 200,00€						8 200,00€
	Imagem para redes sociais	1 200,00€						1 200,00€
	Criação e produção de brochura para Municípios	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	12 000,00€
	Pack de comunicação para Municípios	8 100,00€						8 100,00€
	Vídeo comercial de promoção para a oferta	14 000,00€						14 000,00€
	Folhetos para distribuição local	7 400,00€						7 400,00€
	Ações de apresentação do projeto	6 000,00€	6 000,00€	6 000,00€	6 000,00€	6 000,00€	6 000,00€	36 000,00€
	Newsletter para Municípios	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	2 000,00€	12 000,00€
	Sub Total	49 900,00€	10 000,00€	10 000,00€	10 000,00€	10 000,00€	10 000,00€	99 900,00€
Dinamização do site e redes sociais	SEO + Google Ads	28 800,00€	28 800,00€	28 800,00€	28 800,00€	28 800,00€	28 800,00€	172 800,00€
	Sub Total	78 700,00€	38 800,00€	38 800,00€	38 800,00€	38 800,00€	38 800,00€	272 700,00€